

---

# 帝人グループのポジティブアクション

-ダイバーシティ・マネジメントの一環として-

---

2011年4月20日

帝人クリエイティブスタッフ株式会社

人財部ダイバーシティ推進室

黒瀬友佳子

# 帝人グループ概要

■創立： 1918年6月17日

■会社数：計155社

国内73社、海外82社

■社員数：計18,778人

国内10,197人 海外8,581人

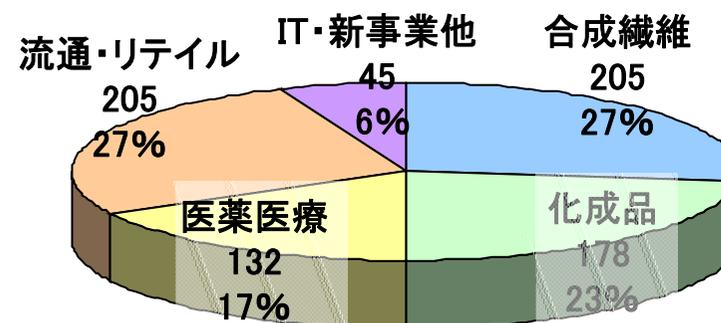
(以上のデータは連結ベース、2010年3月末現在)

## 帝人グループ「企業理念」

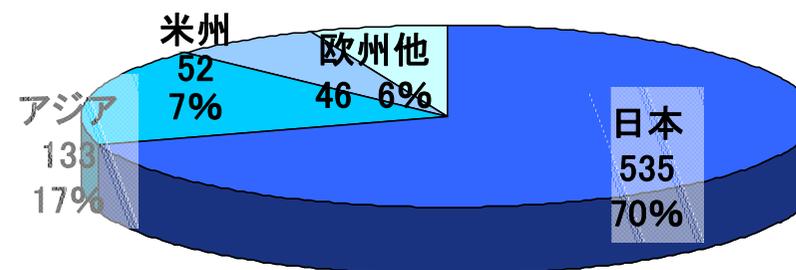
- 1 テイジングループは人間への深い理解と豊かな創造力でクオリティ・オブ・ライフの向上に努めます
- 2 社会と共に成長します
- 3 社員と共に成長します
  - (1) 社員が能力と個性を發揮し、自己実現できる場を提供します
  - (2) 社員と共に、革新と創造に挑戦します
  - (3) 多様な個性に彩られた、魅力ある人間集団をめざします

売上高総額 765,840百万円

事業セグメント別売上高(+億円)



エリア別売上高(+億円)

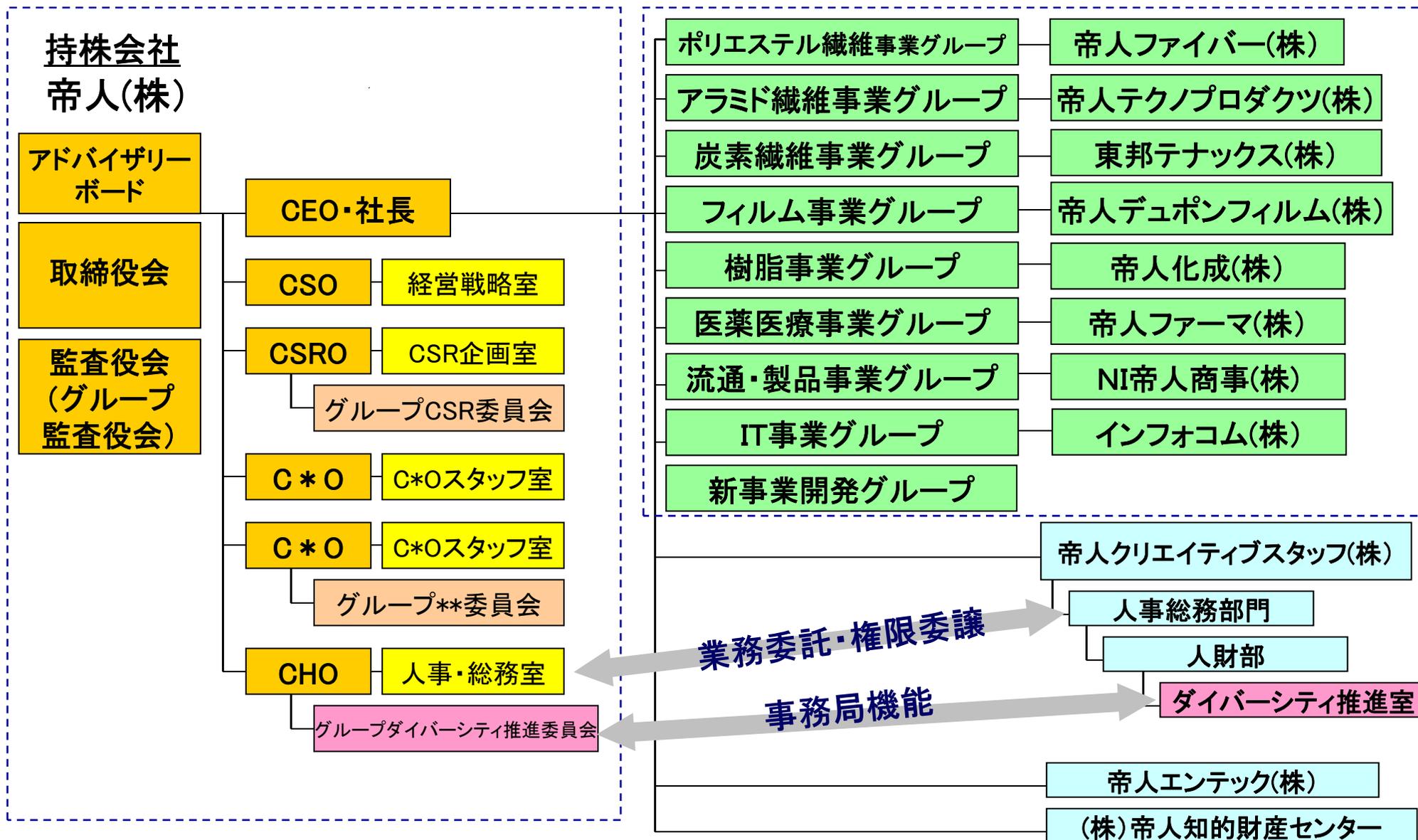


2009年度実績

# 組織体制

事業グループ

中核会社



## 企業理念

### 社会とともに成長します

1. 株主と顧客から信頼され、期待される企業グループとして企業価値の増大に努めます
2. 広く社会の理解と共感を得られる企業グループをめざします
3. 地球環境との共生を図り、自然と生命を大切にします

## Quality of Life

帝人グループは人間への深い理解と豊かな創造力でクオリティ・オブ・ライフの向上に努めます

### 社員とともに成長します

1. 社員が能力と個性を発揮し、自己実現できる場を提供します
2. 社員と共に、革新と創造に挑戦します
3. 多様な個性に彩られた、魅力ある人間集団をめざします

ブランドステートメント

*Human Chemistry, Human Solutions*

## Goal of HR Management(人事管理目標)

- 社員と共に成長する企業理念の実現・実践
- 人的生産性の継続的向上と社員のQOL向上

【人事管理の目標】社員が究極の経営資源であるとの認識に立ち、「社員と共に成長する」という理念を実現・実践することへ全ての人事管理行為を収斂させる。これにより、帝人グループの継続的成長・発展の基盤である人的生産性の継続的向上を達成すると共に、社員のクオリティ・オブ・ライフの向上を目指す。

## Basic HR Policy(人事基本方針)

- ① 雇用確保への最大努力(会社の事業発展努力と社員の生産性向上努力)
- ② 職務・成果・能力・行動に基づく処遇(透明性・公平性・納得性の追求)
- ③ 社員の能力開発への積極的支援
- ④ 適材適所配置の実現
- ⑤ 客観的事実に基づく人事考課(処遇決定・能力開発のツールとして)
- ⑥ ダイバーシティの尊重

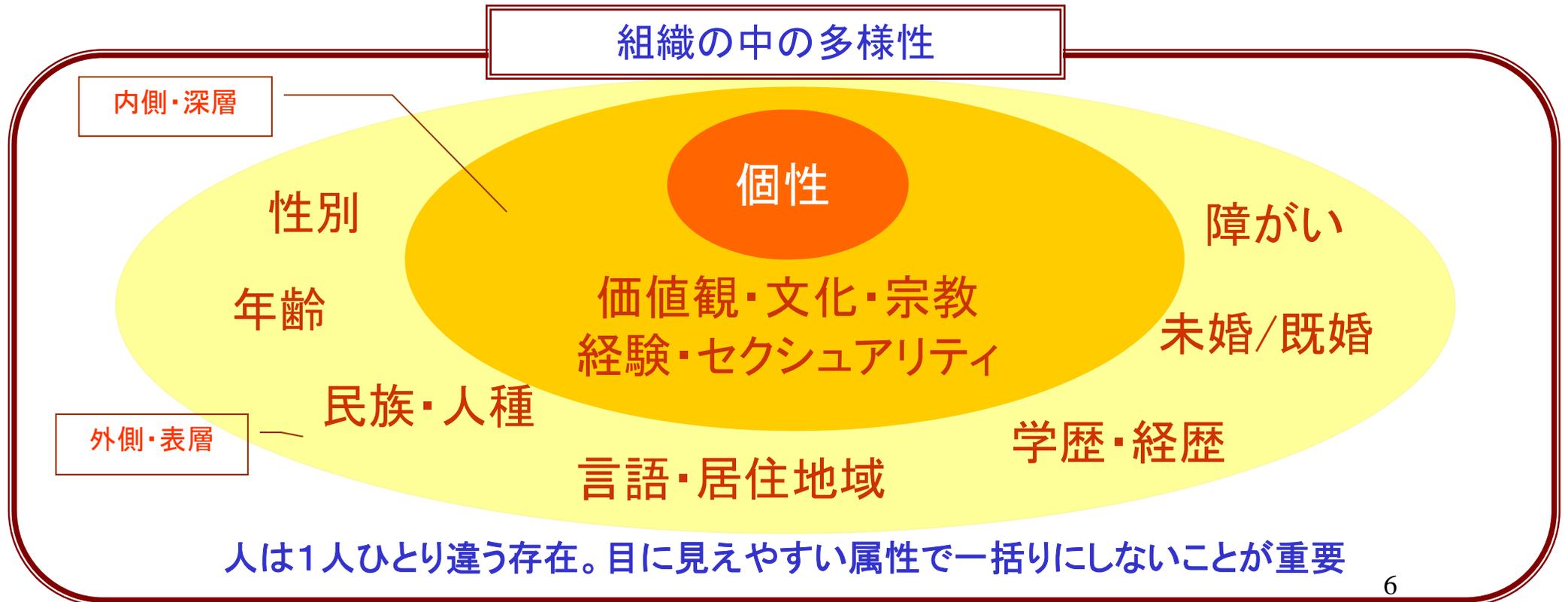
# ダイバーシティ・マネジメントとは(1)

## ダイバーシティ・マネジメント（多様な人材を活かす戦略）

従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略。

<日経連「原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—」2002年5月より>

### 組織の中の多様性



# ダイバーシティ・マネジメントとは(2)

## ダイバーシティ

あらゆる個性の尊重  
あらゆる人材の活躍

ワークライフバランス向上

在宅勤務

性別・年齢・国籍

フレックスタイム

スポットオフィス

ハンディキャップ

裁量労働制度

短時間勤務

モバイル勤務

育児中

介護中

自己啓発

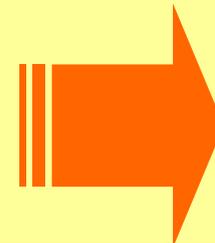
ワークシェアリング

働く場所の多様化

人材の多様化

働く時間の多様化

従来のスタンダード  
高学歴で仕事に100%の  
エネルギーを使える男性



今後のスタンダード  
もっと様々な社員が活躍可能な  
環境整備

底流にあるのは、あらゆる人の人間性尊重・持続可能な働き方

## ダイバーシティ・マネジメントとは(3)

### ダイバーシティ & インクルージョン 多様性を認め合い受け入れる

色々な野菜がそれぞれの持ち味を生かしあい、  
よりおいしい一皿をつくる



# ダイバーシティ推進活動の経緯

## ～トップダウンの活動～

1990年代、欧米企業との合併事業や取引の際、  
女性役員・管理職が急増している状況を  
CEO・役員層が目にあたりにして問題意識をもつ  
「グローバル企業に成長するには女性の活躍が不可欠！」

1999年 雇用機会均等法改正・強化  
一歩すすめて、女性が活躍できる土壌をつくろう  
⇒夏の役員会議で方針決定、女性活躍委員会スタート

2000年 女性活躍推進室(専任組織)スタート

2007年 ダイバーシティ推進室へのミッション拡大

## 女性推進活動の基本的考え方

帝人グループは、女性が会社で意欲を持ち能力を発揮できるように支援する。

すなわち、女性であるが故に、男性に比して活躍機会が限定されたり、或いは妨げられたりすることのないように、社内意識風土や人事施策を変革する。

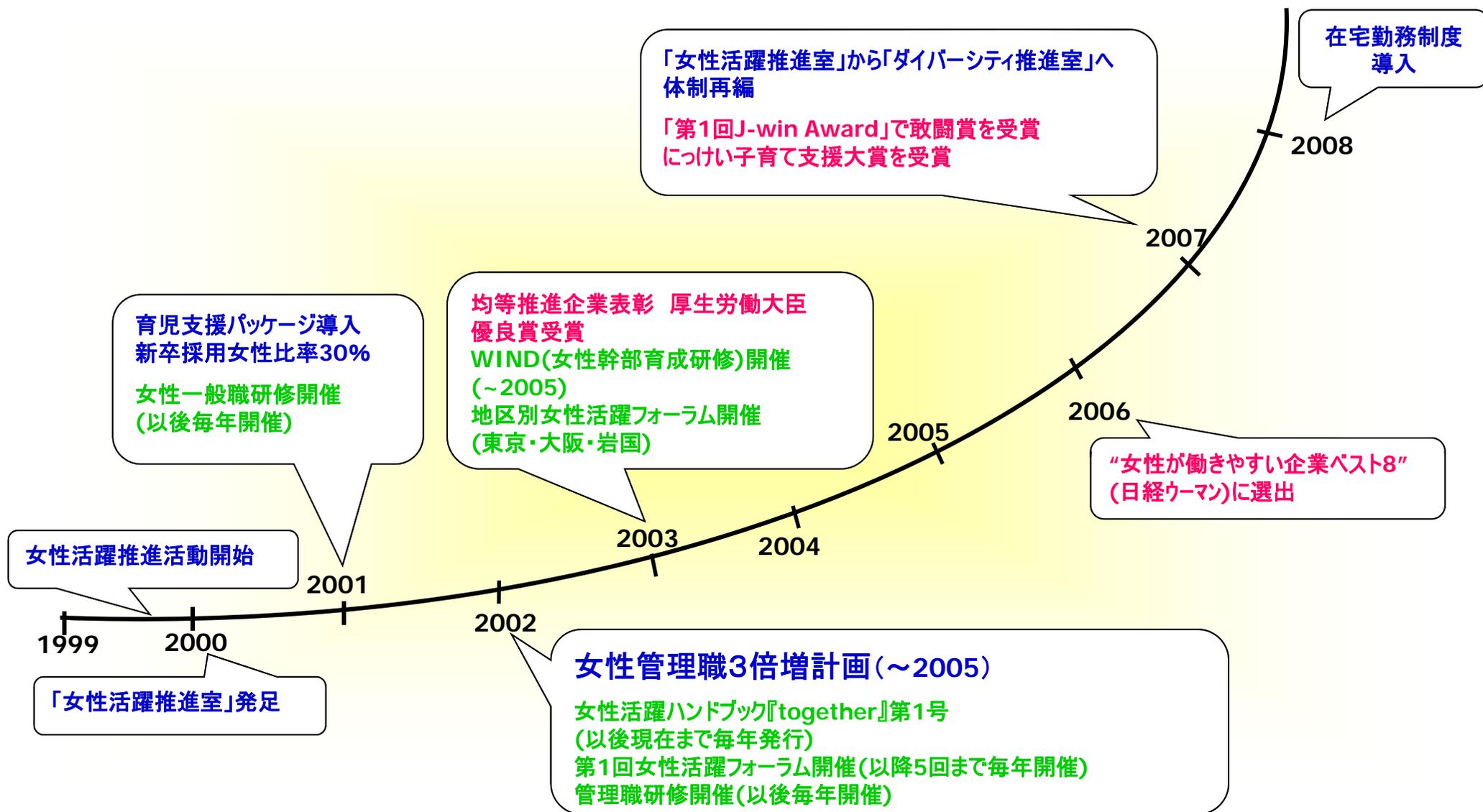
帝人グループは、社内における男女の完全な機会均等をめざす。

女性に対する優遇措置は、母性保護の観点からのもの以外は行わない  
(但し、当面の対応として意識的な強化施策(ポジティブ・アクション)を行うこともある)。

### ポジティブアクションとは

- ・少数派であるため/女性だからと一括りにされたために過去に逸した機会を回復するための取組み
- ・数値目標はもつが、数合わせはしない  
採用・登用の基準は決して甘くしない

# 活動の展開(1)



## 活動の展開(2)

## A 人数規模・職域拡大

⇒意思決定層の女性を増やす

- ・新卒採用女性比率30%(2001～)
- ・女性管理職3倍増計画(2002～07)  
女性管理職キャリア採用  
女性幹部育成プログラムWIND

## B 人事制度改善

- ・直送自己申告制度(2001～)
- ・多面観察制度(2001～)

## C ワークライフバランス推進策

- ・家庭事情による退職者再雇用制度、  
および帯同転勤の配慮
- ・育児休職・介護休職、時短勤務
- ・フレックスタイム制度
- ・在宅勤務制度
- ・ベビーシッター利用補助(法人契約)

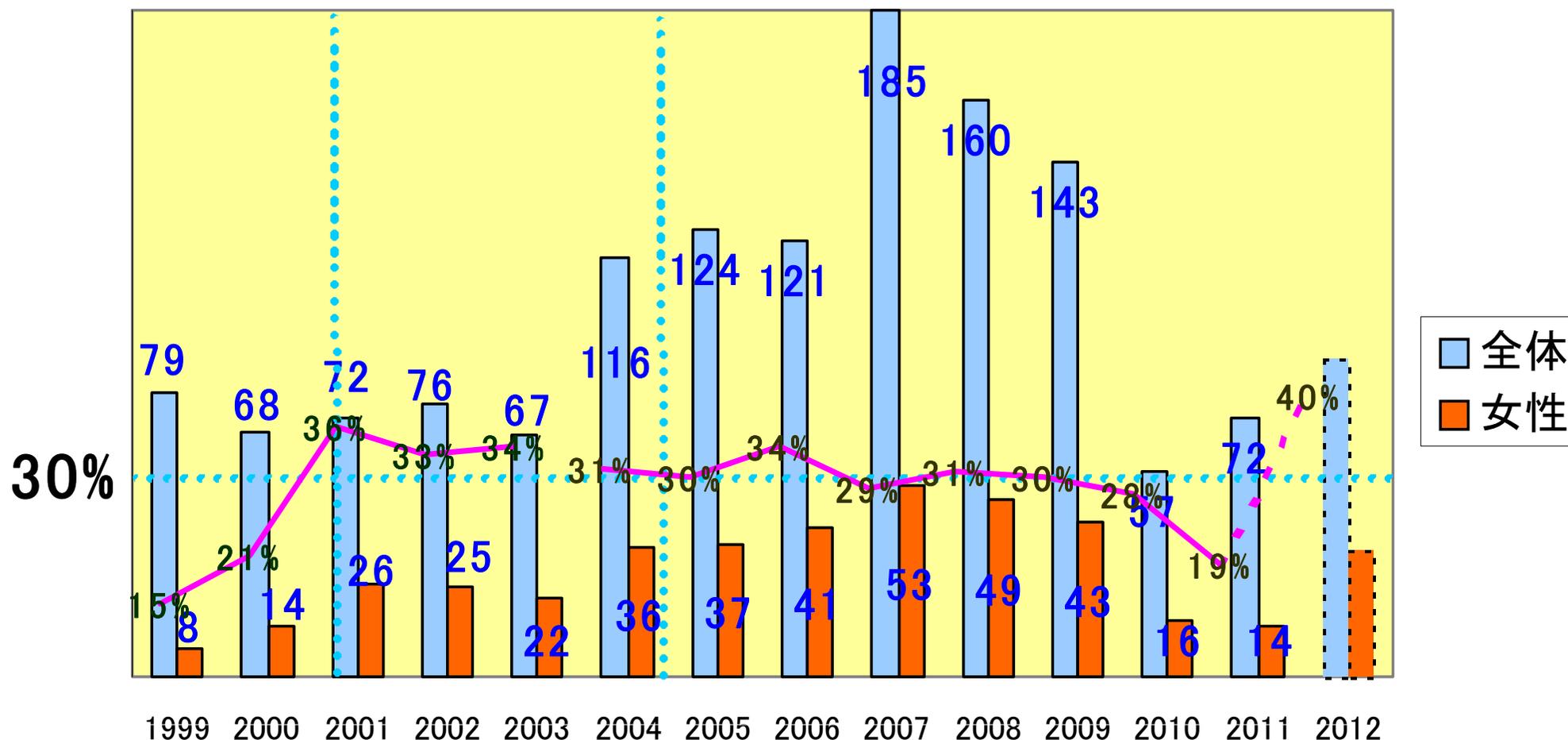
## D 風土改善・啓発活動

- ・女性一般職研修(2001～)
- ・女性活躍フォーラム(2002～2006)
- ・ダイバーシティフォーラム(2007)
- ・管理職研修(2002～)
- ・事業・職種別女性の会  
(医薬医療事業、エンジニア)
- ・冊子「together」(2002～)

# A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(1)

新卒採用女性比率30%(2001~)

女性新卒総合職採用数と割合



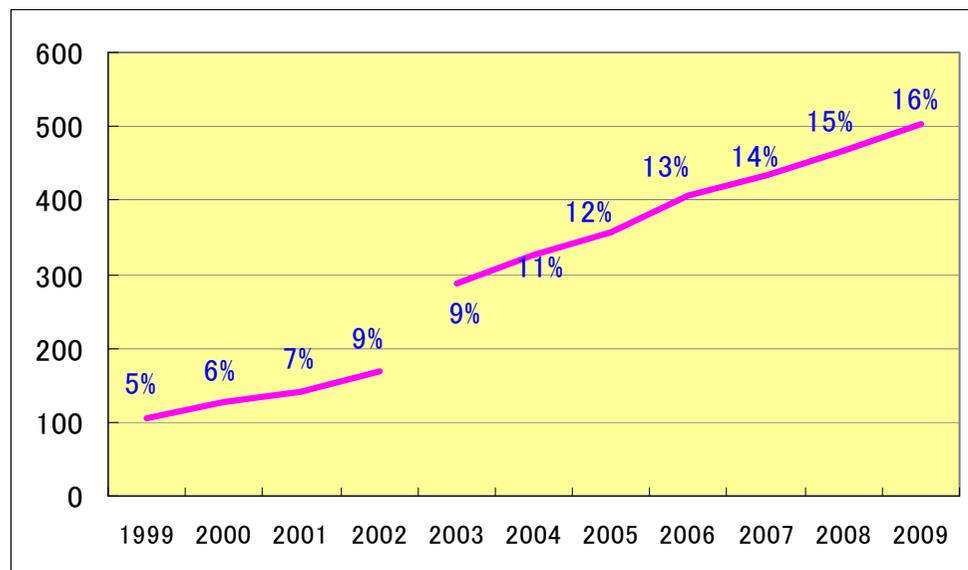
※この統計では

2002年までは帝人株式会社の社員を、2003年の持株会社化以降は帝人グループ主要12社の社員を母数としています

# A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(2)

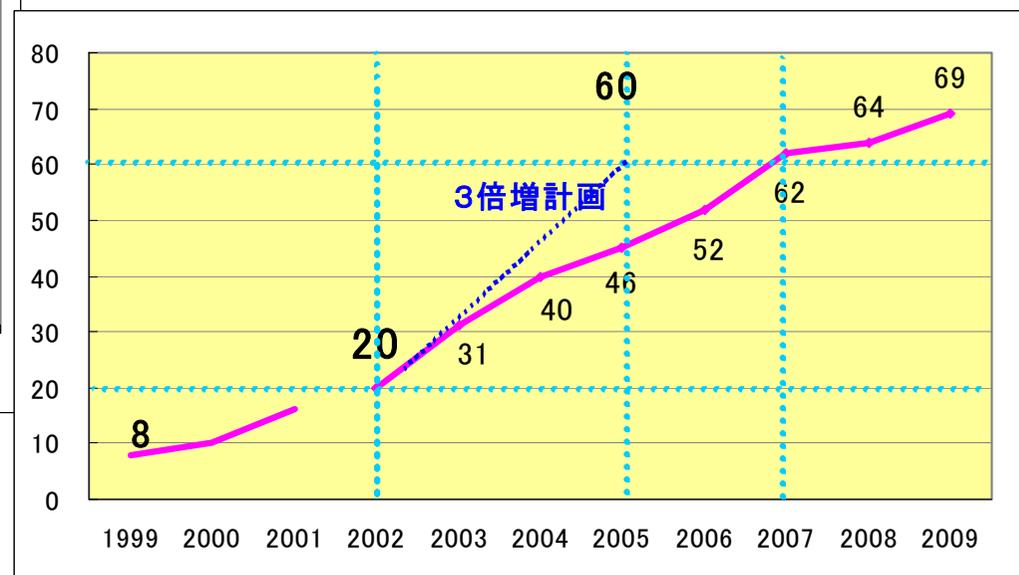
## ◆ 総合職における女性比率

1999年度 5% → 2009年度 16%



## ◆ 管理職における女性比率

3倍増計画 = 20人を60人に

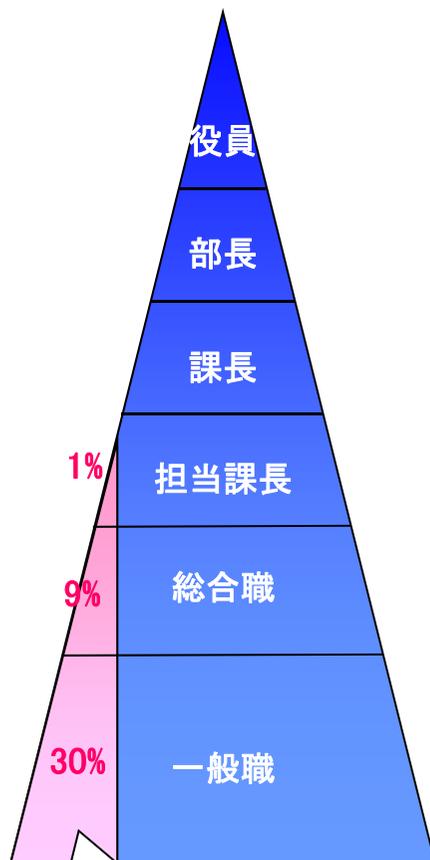


1999年度末 8人 → 2009年度 69人  
(うちワーキングマザー23人)

※この統計では

2002年までは帝人株式会社の社員を、2003年の持株会社化以降は、帝人グループ主要12社の社員を母数としています

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(3)

2002年当時  
の状況女性  
は全体でも  
16%

幹部層にも女性にもあったジェンダーバイアス  
「女性が幹部になれるの？ ムリじゃない？」

- (1) 幹部層の意識  
退職リスク、女性の自覚、管理能力への不安
- (2) 女性の意識  
専門職志向、適性や長時間労働への不安
- (3) 数の論理  
ロールモデルが少ない

バイアスの自然消滅はあり得ない  
意識的に払拭する必要あり！  
女性管理職3倍増計画

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(4)

### 女性管理職3倍増計画達成のための工夫

#### 社内外両面からアプローチ

- (a) 女性管理職(候補)のキャリア採用 重点実施
- (b) 女性幹部育成強化プログラムWIND

#### 明確な数値目標

- (a) 各部門が明確な目標を持つことで、最大限の努力が可能に
- (b) 数合わせの登用や採用をしない原則を守る

#### 帝人のポジティブアクションの定義:

経験を積ませ、育成をすることであって、基準を甘くすることではない

#### 組織的な戦略

- (a) 人事権をもつ部長層を巻き込んで育成
- (b) 意思決定を担う女性がロールモデルとなり、好循環を生む

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(5)

### 女性管理職(候補)キャリア採用の重点実施

- ・ **方針決定**

女性管理職3倍増計画(20→60人)を展開する際、社内人財では不足する15人を、社外から採用する(経営層の強固な意志)

- ・ **各事業グループと調整して採用数決定**

採用が可能なポジション洗い出し、採用スペック明確化  
採用エージェントと連携

- ・ **結果は数人の採用にとどまる**

最大の理由は、中途採用マーケットの規模が小さく、候補者がいなかったこと

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(6)

### 女性幹部育成強化プログラムWIND—基本方針

- (1) 主目的＝ジェンダーバイアスを廃する意識改革  
育成する側(幹部)と育成される側(女性)双方に、  
長期WLBを意識させる  
(個人事情により、ペースダウンや中断も可能とする)
- (2) 実践的な能力開発機会を与える(会社姿勢の明示)  
帝人グループの経営方針・ビジョンについて幹部が指導し、  
女性が自らのキャリアの発展性を概観可能にする。
- (3) 育成プロセスで、コア人材候補としての評価をする

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(7)

### 女性幹部育成プログラムWIND—受講者選抜と体制

- (1) WINDを受講することを決意させる  
部門長名で、各年15人程度を推薦。  
選抜され、期待されていることを本人に伝え、自覚を促す。  
「幹部になること」を「将来の選択肢の1つ」として考えられない場合は受講を認めない。
- (2) メンター、育成責任者  
受講生1人ずつに、育成責任者(部長)とメンター(執行役員)がつく。

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(8)

### 女性幹部育成プログラムWINDー集合研修①

この回は育成責任者(部長)も受講

#### (1) ダイバーシティ概論

帝人が経営戦略としてダイバーシティに取り組む意味。  
受講生が、帝人のダイバーシティを体現する存在であることを理解させ、自覚を促す

#### (2) 多様性あるリーダーシップについて(ワークショップ)

エニアグラムを利用(人の性質を9つにタイプ分け)  
各々の性質性格に応じたリーダーシップがあり、  
リーダーに向かないタイプはない(性別も無関係)

#### (3) キャリア・プランの説明

チャレンジングなプランをもつ重要性を把握

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(9)

## 女性幹部育成プログラムWINDー集合研修②

## ロールモデル観察学習

(1) 観察学習について(講義)

(2) 観察学習(実践)

ロールモデル(他企業の部長以上の女性に依頼)。  
受講生3人1組で訪問し、キャリアストーリー(一皮  
むけた経験談)を聞き、文章にまとめる

(3) 私たちに必要なものは何か?(WS)

経験談をシェアし、「幹部になるために私たちに必要な  
ものは何か?」ディスカッションする。

⇒ **キャリアビジョン、健康的な野心、自然体の姿勢**

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(10)

## 女性幹部育成プログラムWIND—集合研修③

## CEOラウンドテーブル(少人数での座談会)

## (1) CEOによる指導

幹部になる心構え

→ 個人の価値観と組織のミッションを一致させる努力を

## (2) 女性管理職候補層の姿をCEOが理解

WLBのため、時間を最大限に活用している現状。

真面目に目の前の課題に取り組んでいる姿、有能さ。

以上、集合研修3種類(4回)を1年間で実施  
以下のキャリアプランのフォローはその後も  
卒業(課長ポジション就任)まで継続

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(11)

## 女性幹部育成プログラムWIND—個別プログラム キャリアプラン作成とフォロー

- (1) 課長ポジションをゴールにキャリアプラン作成
  - ・長期的WLBを強く意識させる。
  - ・部長と話し合い、コミットメントを得る。  
「プランどおりに昇進させること」ではなく、  
「プランどおりに本気で育成すること」へのコミット
- (2) 変更は随時、可能(当面は毎年フォロー)
  - ・CHO、人財部長、ダイバーシティ推進室が、  
受講生、部長、(メンター)と年1度、面談し、  
育成成果について話し合う

—その間にメンタリングも適宜、実施—

## A 人数規模・職域拡大 意思決定層の女性増加策(12)

### 女性幹部育成プログラムWIND—成果

#### ロールモデル「層」形成のメリット

- (1) 当事者ネットワーク ⇒ モチベーション向上  
よく似た環境に数十人が存在する心強さ  
1人ではムリでも、みんなと一緒にならできそう
- (2) この層の背中を見て育つ層が形成される  
女性管理職を特別視しない風土ができる

## B 人事制度・仕組み(1)

- (1) 直送自己申告 通常の定期的自己申告とは別途に設定  
(評価・配置・処遇について、上司を介さず人事へ直送)  
「マイノリティであるが故に生じた不利益」と判断される場合は、  
ダイバーシティ推進室が問題解決にあたる
- (2) 管理職の多面観察評価(360度)に女性活躍推進項目を追加  
「男女分け隔てなく公正に評価し、挑戦の機会を与えていますか？」
- (3) 育児・介護休職中の人事考課 = 間接差別解消  
(改定前) 休職期間の評価は低くなる → 復帰後の昇進に影響  
(改定後) 昇進要件においてのみ、休職前の評価を保障

## B 人事制度・仕組み(2)

### 多面観察評価①

- 目的  
管理職の人的能力向上・育成  
[副次的] 適材適所配置(人事基本方針)の判断材料
- 対象  
全管理職(部下を持たない者を含む)
- 頻度  
3年に1回
- 実施方法  
対象者の上司が観察者9人を選定、本人含め10人が評価  
(上司・斜め上司／同僚・社内関係先／部下・後輩)

## B 人事制度・仕組み(3)

### 多面観察評価②

#### ■ 評価項目と質問例

**戦略策定力**(例:変化を先取りし、先をにらんだ仕事をしている)

**実行力**(例:困難な状況においても、最後まで粘り強く完遂に向けて努力している)

**リーダーシップ**(例:周囲を巻き込んで、全体をある方向へ動かしている)

**活力形成力**(例:周囲とのコミュニケーションに努め、情報共有をはかっている)

**感受性**(例:人の気持ちや変化を敏感に受け止めることができる)

**人間的魅力**(例:この人と一緒に仕事がしたい)

**ネットワーク形成力**(例:幅広い人脈を持ち、仕事に活かしている)

**ストレス耐性**(例:ストレスや緊張に強い)

**倫理性**(例:発言や行動に表裏がない)

#### ■ 回答方法

4段階で評価、コメントも記入

## B 人事制度・仕組み(4)

### 多面観察評価③

- 追加質問(2001年／制度自体は1997年開始)  
活力形成力  
「先入観を排し、部下を男女の分け隔てなく公平に評価し、  
チャレンジの機会を与えている」
- フィードバック方法  
対象者上司へ紙面にて連絡  
対象者と面談し、自己分析と内省を促し、アドバイス
- フィードバック紙面  
評価者種別(上司・斜め上司／同僚・社内関係先／部下・後輩)毎の  
評価平均と本人評価の、今回分と前回分とを比較
- 副次目的について  
人財アセスメント資料として利用

## C ワークライフバランス策(1)

### (1) 再雇用制度(HELLO-AGAIN; 2001年導入) **実績6人**

◆家庭事情(結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤)による退職者対象  
(男女問わず)

◆退職事由が解消して、かつ働く意欲がある者を、正社員として再雇用

※ 配偶者転勤事由の場合、転勤先(地域)で仕事が確保できれば、  
帯同転勤とし、退職させないよう配慮する。

### (2) 育児休職期間拡大

[法定]子が1歳半になるまで

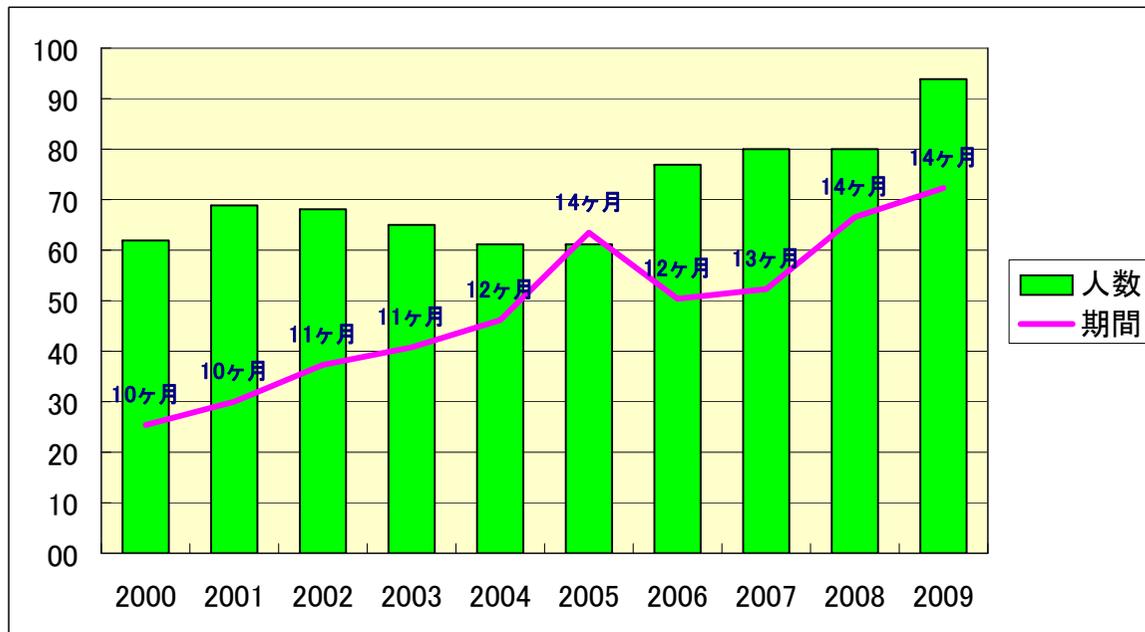
[帝人]子が1歳半または、1歳到達後の4月末日まで

## C ワークライフバランス策(2)

- (3) 介護休職期間拡大 [法定] 3ヶ月 → [帝人] 2年間/分割取得可
- (4) ベビーシッター派遣・社外保育施設との法人契約(会社が費用援助)
- (5) 育児・介護のための勤務時間配慮 育児 小3まで、介護 2年間  
短時間勤務/フレックス勤務/時差出勤/時間外労働免除等
- (6) 男性の育児休職取得促進 有給での休暇1週間(土日含む)  
「赤ちゃんが生まれたら、お父さんも休もう！」キャンペーン(2006年)  
期間中の育休取得者(男女)に、育児に役立つ帝人製品プレゼント

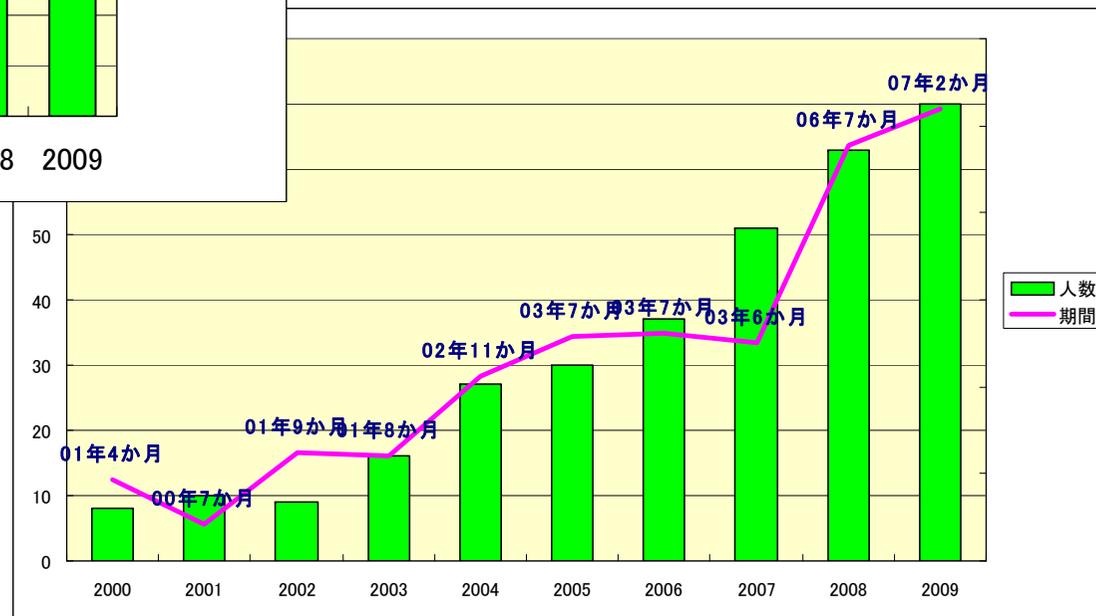
ワークライフバランスとは  
今までよりラクな方法で、同じ成果が出せるなら、  
その方法も認めよう！ ということ

# C ワークライフバランス策(3)



**育休取得者数と期間**  
 2001年度以降、大量採用組  
 女性総合職の  
 出産ラッシュ到来！

**時短勤務者数と期間**



※この統計では  
 2002年までは帝人株式会社の社員を、2003年  
 の持株会社化以降は、帝人グループ主要8社の  
 社員を母数としています

## C ワークライフバランス策(4)

(8) 在宅勤務制度 9社 2008年4月導入

対象者(年度毎の届出制)

※今後、時機をみて拡大予定

①のいずれか、かつ②のすべてを満たす

- ①
  - ・小学生以下の子どもがいて、ひとり親または共働き
  - ・要介護者家族がいる
  - ・障がい、または妊娠中など通勤が困難
  
- ②
  - ・持ち帰れる業務内容が準備できること
  - ・自律的に業務管理ができること
  - ・職場の業務に支障が生じないこと
  - ・自宅(または家族宅)に集中して働ける環境があること

### 利用方法

- ・当日はみなし労働(概ね所定労働時間どおり、ただし中断は可)
- ・週2回まで可能、事前申請と事後報告をする

### 利用状況

- ・2009年度の利用者17人(男性4人、女性13人)

## D 啓発・風土改善

- (1) 管理職対象「ポジティブ・アクション研修」
  - ◆ 2002年より実施／部下を持つ管理職 延べ650人受講
  - ◆ 内容:ダイバーシティ推進の目的・意味を理解してもらう
  - ※ 違いにフォーカスしすぎると、ステレオタイプを再生産するので要注意
- (2) 女性一般職研修[年1～2回(一泊二日/回)]
  - ◆ 業務(職場)改善提案作成/問題解決実践のためのスキル習得と意識改革
  - ◆ 上司を巻き込む仕掛けづくり (私がやる)
- (3) 事業別女性の会
  - ◆ 医薬医療事業・女性営業の会
  - ◆ 女性エンジニアの会 など
- (4) ミニセミナー(随時実施)
  - ◆ キャリアビジョンを見つける
  - ◆ コミュニケーションのコツ
- (5) イン트라ネット・社内報／社外メディア・講演でのPR
  - ◆ ダイバーシティ推進室ハンドブック「together」(毎年4月発行)

## D 啓発・風土改善(参考資料)

## 人は1人ひとり違う／分類しやすい属性で一括りにしない

1	脳は3歳までに決まる
2	学習には最適な時期がある
3	我々は脳の10%しか利用していない
4	右脳型の人と左脳型の人がいる
5	男性と女性の脳は、大きく違っている
6	記憶力は改善できる
7	眠りながら学習できる

左の例は、科学的根拠に乏しく、最近では「**神経神話 (Neuromyth)**」と呼ばれ注意喚起がなされている。

脳のある部位が、特定の精神的能力や行動傾向に対応するという単純な素人理解は、研究者たちの意図に反して生物学的決定論へと傾いていき、結果として犯罪者や精神障害者の差別・排斥等の重大な**人権侵害が生じる可能性がある**。

(ソース: 文部科学省 科学技術・学術審議会 研究計画評価分科会 第29回 配付資料「脳科学研究と社会との調和について」2009年、および2007年 OECD報告書 “Understanding the Brain: The Birth of a Learning Science”)

## ダイバーシティ推進活動の成果

(1) 社員満足度の維持・向上

(2) 社外評価(次ページ)

(3) 優秀人材確保

人気企業ランキング3桁台

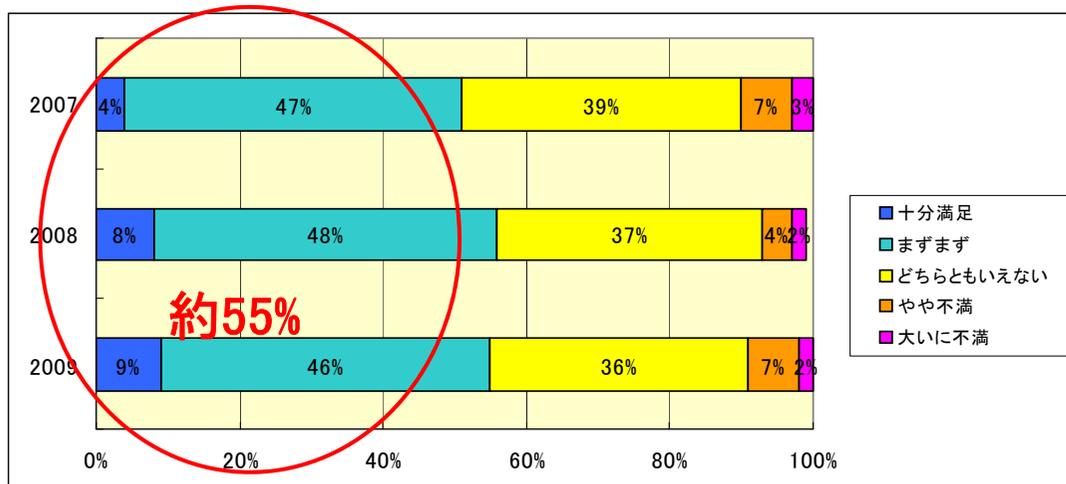
→ 2008年に、悲願の2桁台に！

マイコミ調べ 理系総合82位

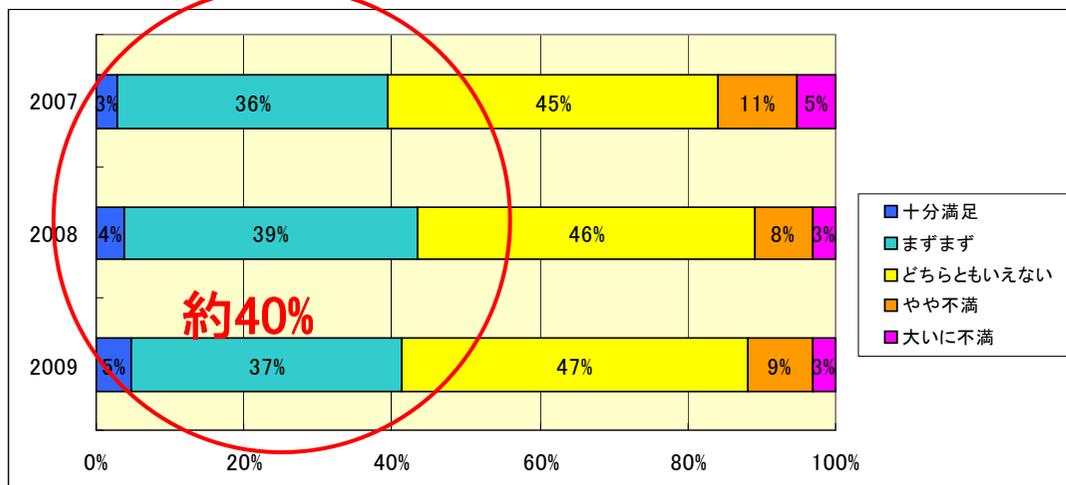
# ダイバーシティ推進活動の成果

## 社員満足度の維持・向上

帝人グループは社員の人格と個性を尊重していると思いますか？



帝人グループはゆとりと豊かさを実現できる環境を整えていると思いますか？



## ダイバーシティ推進活動の成果

均等推進企業表彰 厚生労働大臣優良賞 2003年

NPOファザーリングジャパン・第一生命経済研究所

「父親が子育てしやすい会社」 第2位 2007年4月

日経新聞「働きやすい会社2007」 第13位 2007年8月

につけい「子育て支援大賞」2008年1月

「J-win Award 敢闘賞」2008年2月

日本テレワーク協会「テレワーク推進賞 奨励賞」2009年9月

東洋経済「ダイバーシティ経営大賞」女性管理職登用部門賞 2009年6月

東洋経済「働きやすい会社ランキング 1位」2010年4月

日経WOMAN「女性が活躍する会社総合 18位」2011年4月

### ＜IR評価＞

三菱UFJ投信 SRIファンド「ファミリー・フレンドリー」(評価:グッドバンカー)  
等に組み入れ